



PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE GESTÃO DE PROJETOS EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES EM SERGIPE

Autoria: Gracyanne Freire de Araújo, Sandra Barbosa dos Santos Silva,
Antônio Luiz Rocha Dacorso, Débora Eleonora Pereira da Silva

Resumo

Este estudo teve como objetivo geral analisar o Planejamento e Controle da Produção (PCP) da gestão de projetos em uma indústria de confecção no município de Itabaiana-Sergipe. Os objetivos específicos foram: identificar as principais técnicas utilizadas para o PCP na empresa; identificar a integração do PCP com as demais áreas da empresa e verificar como as técnicas utilizadas contribuem para a eficiência no desempenho produtivo da organização. Para isso foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e qualitativa, com base em referencial teórico e confirmada por um estudo de caso. Os responsáveis pela área produtiva da empresa foram entrevistados e o pesquisador utilizou-se também da observação do ambiente em estudo por um determinado tempo para compor a análise dos dados desta pesquisa. Como resultado constatou-se a possibilidade de melhorias no ambiente produtivo através da utilização de técnicas de gestão voltadas ao planejamento e controle da produção da empresa. Sugeriu-se então que a empresa em questão invista em técnicas de aperfeiçoamento da gestão produtiva, como *Kanban*, *Just in Time*, Técnicas de Gestão de estoques, para atingir melhores resultados empresariais.

Palavras-chaves: Produção. PCP. Indústria de Confecções.

Abstract

This study aimed as general purpose to analyze the Planning and Production Control (PCP) of the project management in a garment industry in the city of Itabaiana- Sergipe. The specific purposes were: to identify the main techniques used for the PCP with other areas of the company and to verify how these techniques contribute for the productive performance efficiency of the company. For this reason an exploratory and qualitative research was made, based on a theoretical reference and confirmed by a case study. The people who were responsible for the productive area of the company were interviewed and the researcher also used the environmental monitoring on this study during a determined period to compose the data analysis of this research. As a result, it was found a possibility of improvements in the productive environment through the application of management techniques directed to the planning and production control of the company. So it was suggested to the company to invest in improvement techniques of the productive management, as *Kanban*, *Just in Time*, Stock Management Techniques, to achieve best business results.

Keywords: Production. PCP. Garment Industry.

1. INTRODUÇÃO

Planejar e controlar a produção, a fim de produzir bens e serviços, constitui papel de relevância dentro da Administração da Produção. O sistema de Planejamento e Controle da Produção (PCP) é considerado uma área responsável pelos recursos produtivos, além de ser um sistema de transformação de informações de diversas áreas da empresa.

O Planejamento e Controle da Produção permite que os planos produtivos sejam alcançados com eficiência, para que haja continuidade e aperfeiçoamento dos processos de produção. Isso acontece por que com o PCP é possível determinar o melhor uso dos recursos produtivos, decidindo assim: o que, quanto, onde, como, com o que e com quem produzir.

Para as indústrias de forma geral, as atuais evoluções tecnológicas obrigam-nas a buscarem cada vez mais eficiência na produção e respostas rápidas ao ambiente externo. Com o setor têxtil não é diferente. Este setor é fonte considerável de renda e geração de emprego para diversos países. A indústria de confecção ou do vestuário, como também é conhecida, é parte integrante e significativa da cadeia têxtil, representando, segundo pesquisas, a maior oferta de empregos no ramo.

As inovações no maquinário, na gestão organizacional e a busca pelo aprimoramento da mão-de-obra dentro do segmento têxtil revelam o interesse dos empresários em desenvolver ações que fortaleçam a indústria no mercado competitivo. Com isso, procuram-se técnicas que possibilitem melhorar o processo produtivo em resposta às exigências da demanda. O PCP disponibiliza aos gerentes de produção desenvolver as atividades produtivas com base na técnica mais adequada ao tipo de produção utilizado pela empresa.

O presente estudo busca explorar, no âmbito da Administração da Produção, as técnicas de Planejamento e Controle e direcioná-las numa Indústria de Confecção. Pode-se observar que administrar a produção tem tanta ou maior importância quanto os demais setores de uma empresa, já que este setor se ocupa do modo como as empresas produzem seus produtos e/ou serviços.

Por fazer parte do setor têxtil, a indústria de confecção tem representatividade para a economia dos países, pois oferece um grande campo de trabalho e geração de renda, isso também é uma realidade para o Brasil. Pesquisar o seu processo produtivo contribui para que melhorias, adaptações e inovações possam ser estudadas e implementadas nesta indústria. Portanto, para este estudo chegou-se a seguinte indagação: *Como as técnicas utilizadas para o Planejamento e Controle da Produção (PCP) podem otimizar o processo produtivo de uma indústria de confecção no município de Itabaiana-SE?*

Os objetivos, dentro de qualquer pesquisa, definem de forma clara o que o pesquisador pretende alcançar com seu estudo, correspondendo, o objetivo geral à finalidade da pesquisa e os objetivos específicos ao caminho para se chegar ao objetivo geral. Assim, “[...] os objetivos estabelecem os limites para a investigação, para o que se quer avaliar ou analisar e o que se pretende fazer, ou seja, esclarece o que se pretende e quais os resultados que se desejam obter com a pesquisa.” (Andrade, 2010, p. 126).

O objetivo geral do trabalho é analisar o planejamento e controle da produção da gestão de projetos em uma indústria de confecção no Município de Itabaiana-SE. Os específicos são: identificar a existência de um órgão específico para o PCP na empresa; verificar como a empresa realiza o Planejamento e Controle da Produção; identificar as principais técnicas utilizadas para o PCP na empresa; identificar a integração do PCP com as demais áreas da empresa.

Para Michaliszyn e Tomasini (2008, p. 115), a justificativa “[...] consiste na apresentação de motivos que convençam o leitor e outros interessados no projeto, de que é fundamental ser efetivado o trabalho de pesquisa.” Tais motivos podem ser de caráter acadêmico, social, pessoal, e no caso desta pesquisa, empresarial.

Este estudo tornou-se necessário devido à relevância do setor têxtil no Brasil e não diferente da Indústria de Confecção que é um dos mais significativos componentes desta cadeia. Repensar as técnicas de produção neste segmento permite que os processos sejam aprimorados para que esta indústria continue atendendo às demandas e às exigências do mercado. Através dos dados e informações obtidos com esta pesquisa buscou-se adquirir conhecimento e utilizá-lo para produzir os resultados esperados ao objetivo deste estudo e fornecer seus benefícios às ciências, como a Administração e a Engenharia da Produção.

O material desta pesquisa contribuirá com o ambiente acadêmico, fornecendo conhecimento adquirido no meio social, e possibilitando aos estudiosos e interessados pela Administração da Produção e pela Indústria de Confecção mais informações acerca do tema Planejamento e Controle da Produção. Este trabalho também colaborará com o âmbito social, já que qualquer descoberta que possibilite melhorias num setor de trabalho tão presente no país é importante para a sociedade. Além disso, o contato com a indústria de confecção estudada trouxe ao pesquisador a oportunidade de se relacionar com o objeto de estudo, o qual já despertava no mesmo interesse pela área e em especial pelo assunto Planejamento e Administração da Produção. Tal importância é confirmada por Michaliszyn e Tomasini (2008, p. 111) quando julgam que “[...] é nesse sentido que se costuma dizer que tanto é o pesquisador quem seduz o objeto de pesquisa quanto o é por ele seduzido.” Sendo assim, o

estudo acerca do Planejamento e Controle da Produção neste ramo poderá enriquecer o acervo de pesquisas sobre tal tema e poderá contribuir com as pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)

Toda atividade a ser desenvolvida dentro da empresa, independente do setor, precisa ser planejada e controlada ao longo de sua execução, para que os resultados esperados sejam atingidos. Com a área da produção não é diferente e para planejar e controlar suas atividades os gerentes de produção contam com o sistema de PCP e assim decidem como as atividades produtivas devem acontecer.

O sistema de PCP possui vários conceitos a respeito de suas funções e abrangência, explicar seu objetivo baseado em apenas um conceito não é fácil. Segundo Severo Filho (2006, p. 73) o “[...] PCP consiste no conjunto de funções necessárias para coordenar o processo de produção, de forma a ter-se os produtos produzidos nas quantidades e prazos certos.” Assim, o PCP, com base neste enfoque, prioriza as quantidades e prazos de produção, estendendo-se também a função de coordenação do processo produtivo.

Já para Vollmann et al. (2006, p. 25) “[...] o sistema de PCP se ocupa do planejamento e controle de todos os aspectos da produção, inclusive do gerenciamento de materiais, da programação de máquinas e pessoas e da coordenação de fornecedores e clientes-chaves.” Essas atividades são instáveis, pois podem mudar no decorrer do tempo ou de acordo com os mercados e estratégias da empresa.

Devido a sua abrangência, notada nos conceitos anteriores, existem algumas diferenças quanto às nomenclaturas utilizadas para definir o sistema de PCP. Slack et al. (2007, p. 322-23) afirmam que “[...] livros-textos da área adotam definições diferentes. Por exemplo, algumas autoridades denominam ‘programação da operação’ o que chamamos de planejamento e controle.” Já Martins e Laugeni (2005) acrescentam um ‘P’ ao termo PCP, obtendo-se então PPCP, que significa Planejamento, Programação e Controle da Produção. No entanto, o acréscimo não modifica a essência do sistema que “[...] é uma área de decisão da manufatura [...], cujo objetivo corresponde tanto ao planejamento como ao controle dos recursos produtivos, a fim de gerar bens e serviços.” (Martins & Laugeni, 2005, p. 213).

Roque (2009) descreve o significado de cada letra da sigla PPCP. Segundo o autor, o primeiro 'P' refere-se ao Planejamento da Produção, para determinação das quantidades de produtos, materiais e recursos necessários a um período de meses ou anos; o segundo 'P' refere-se à Programação da Produção, também para determinação dos produtos materiais e recursos necessários, porém abrange um período de semanas ou dias; e o 'C' significa Controle da Produção, tratando das atividades de coleta de dados sobre a realidade do processo produtivo, visando identificar problemas ou desvios e facilitar as ações preventivas e/ou corretivas.

2.2 OBJETIVOS DO SISTEMA PCP

O propósito do planejamento e controle é garantir que a produção seja eficaz e que os produtos e serviços sejam produzidos como se devem, requerendo para isto disponibilidade dos recursos de produção na quantidade adequada, no momento adequado e no nível adequado (Slack et al. 2010).

Para que tudo isso ocorra como o esperado, é necessário que a programação e o controle da produção desempenhem seu papel eficaz e eficientemente. De acordo com Moreira (2008, p. 363) os objetivos da programação da produção são:

- a) Permitir que os produtos tenham a qualidade especificada;
- b) Fazer com que máquinas e pessoas operem com os níveis desejados de produtividade;
- c) Reduzir os estoques e os custos operacionais;
- d) Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente.

O conflito entre esses objetivos ocorre porque atender todos ao mesmo tempo tornasse uma tarefa difícil, pois quando, por exemplo, busca-se reduzir os estoques e os custos operacionais pode acontecer de não alcançar a qualidade desejada ou não conseguir manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente. No entanto, balancear tais objetivos é necessário para alinhar os interesses com o resultado final desejado.

Os objetivos são também conhecidos como prioridades competitivas. Para alguns autores são prioridades o custo, a qualidade e a flexibilidade, enquanto outros acrescentam a velocidade, a consistência, a confiabilidade e a inovação (Martins & Laugeni, 2005). Já Severo Filho (2006) vai mais além e acrescenta a essas prioridades o respeito ao meio ambiente.

Para Slack et al.(2010) custo é o principal objetivo de produção para empresas que concorrem diretamente em preço, e mesmo as que não concorrem diretamente em preço, mas em outros aspectos, buscam manter seus custos baixos; quanto a qualidade os autores afirmam que o bom desempenho dentro de uma operação conduz a satisfação dos consumidores externos, internos, reduz custo e aumenta a confiabilidade; já a flexibilidade proporciona às empresas condições necessárias às mudanças exigidas para satisfação dos consumidores. Desta forma, essas três prioridades competitivas destacam-se dentre as demais.

Para alcançar a satisfação dos clientes deve-se coordenar os vários componentes do processo produtivo, conciliando cada prioridade competitiva com todas as etapas que envolvem a produção. É possível alcançar esses resultados através da utilização do PCP da forma mais apropriada, bem como é necessário conhecer bem a organização e o sistema de PCP para adequá-lo aos objetivos organizacionais.

2.3 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoque é necessária para organização dos recursos disponíveis, tanto nos processos produtivos quanto nas operações, pois toda organização mantém algum tipo de estoque, seja de material, mão-de-obra ou de produtos acabados, ou seja, o estoque pode ser de recursos de transformação, recursos a serem transformados e os já transformados. Para Slack et al. (2010, p. 279) “[...] não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda.”

Considerando a inevitável existência dos estoques nas empresas, o importante é utilizar a técnica ou modelo de gestão de estoque mais apropriada ao tipo de operação desenvolvida pela organização. Dentre os vários tipos de estoques existentes, cada um adéqua-se melhor a um tipo de produção devido ao modelo gerencial adotado pela empresa.

Segundo Slack et al. (2007), a fórmula do Lote Econômico de Compra, busca o equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de se manter estoque; revisões contínuas e periódicas observam o nível em que está o estoque e o repõe assim que atinge o nível de ressuprimento; nos sistemas de duas ou três gavetas, quando o estoque da primeira gaveta (espaço de armazenagem) está vazia observa-se o nível da segunda gaveta e pede-se os itens necessários; a curva ABC, é o modelo que classifica os itens por grau de importância e são repostos de acordo com a necessidade de cada um.

2.4 MRP (I e II) e ERP

As empresas precisam de sistemas que auxiliem no planejamento e controle das necessidades de recursos ao processo produtivo. O *Material Requirements Planning*, chamado de MRP I, o *Manufacturing Resource Planning*, ou MRP II, e o *Enterprise Resources Planning*, ERP, são exemplos de sistemas que auxiliam a produção.

De acordo com Slack et al. (2010, p. 327) o MRP I “[...] permite que as empresas calculem quantos materiais de determinado tipo são necessários e em que momento [...] é um sistema que ajuda as empresas a fazer cálculos de volume e tempo.” Esses cálculos eram feitos manualmente até a década de 60, mas com a ampliação do uso dos computadores nas empresas passaram a ser calculados eletronicamente de forma muito mais fácil e rápida.

Para Corrêa e Corrêa (2009, p. 131) “[...] o MRP permite que, com base na decisão de produção dos produtos finais, determinemos o que, quanto e quando produzir e comprar os diversos semi-acabados, componentes e matérias-primas.” Porém garantir os materiais não garante que em determinados momentos haverá viabilidade de produção para determinados itens. A técnica de MRP simplificou bastante a gestão dos materiais, no entanto questões como capacidade de realização do plano de produção, disponibilidade de recursos humanos e de equipamentos para produção não eram levados em conta pelo MRP.

Assim, com o avanço nas décadas de 80 e 90, expandiram-se o sistema e o conceito utilizados no planejamento e controle dos recursos integrados às demais áreas da empresa. Surgiu o MRP II, que segundo Slack et al. (2010, p. 328) “[...] permite que as empresas avaliem as implicações da futura demanda da empresa nas áreas financeiras e de engenharia, assim como analisem as implicações quanto às necessidades de materiais.” Tanto o MRP I quanto o MRP II tem como base o planejamento da necessidade de materiais.

A diferença entre o MRP e o MRP II está na orientação do planejamento, pois o MRP concentra-se nas decisões de o que, quanto e quando produzir e comprar, já o MRP II também abrange com que recursos produzir. De acordo com Corrêa e Corrêa (2009, p. 133) o MRP II “prevê uma sequência hierárquica de cálculos, verificações e decisões, visando chegar a um plano de produção que seja viável, tanto em termos de disponibilidade de materiais como de capacidade produtiva”. A maior abrangência da técnica do MRP II possibilita melhor acompanhamento e controle produtivo. Já o ERP é um sistema integrado de gestão ainda mais completo, seria a evolução do MRP II, pois não abrange somente “os setores ligados à manufatura, tais como a distribuição física, custos, finanças, recursos humanos, entre outros,

de uma forma integrada, com reflexo no desempenho global do sistema de PCP da empresa” (Severo Filho, 2006, p. 80).

Os ERPs atuais são mais avançados e possuem módulos integrados que abrangem os diversos setores da empresa. Esses módulos são relacionados a Operações e *Supply ChainManagement*; à gestão financeira/contábil/fiscal; à gestão de recursos humanos. Segundo Corrêa e Corrêa (*Op. Cit.*) “para aquelas empresas interessadas na integração provida pelos ERPs e para os quais os módulos logísticos não se encaixam com perfeição às necessidades, outros módulos têm sido incorporados e continuarão a sê-lo, ao grande “pano de fundo” do ERP. Assim, para que haja uma integração perfeita do ERP com os sistemas necessários às empresas, os sistemas menos completos tornam-se módulos do ERP.

Mesmo com todas as vantagens da integração através do ERP, para Corrêa e Corrêa (2009, p. 398) “é necessário que levemos em conta alguns aspectos antes de tomarmos a decisão radical de substituição ampla”. Deve-se observar: por mais desenvolvidos que estejamos ERPs, eles não são garantia de serem melhores ou mais adequados do que os sistemas já utilizados pela empresa; quanto mais transparente o sistema for para o usuário memores serão os problemas para gerenciá-lo; quanto maior for a substituição dos sistemas atuais da empresa por novos sistemas, pode-se tornar mais complexa e demorada a implantação.

2.5 JUST IN TIME

A filosofia *Just in Time* é um importante método para se trabalhar o planejamento e controle da produção nas operações, pois possui diversas técnicas que podem ser utilizadas no PCP. De acordo com Corrêa e Corrêa (2009) o JIT surgiu no Japão, por volta dos anos 70, e atribui à *Toyota Motor Company* sua idéia básica e desenvolvimento, pois buscava com essa filosofia coordenar produção e demanda, com precisão, para veículos de modelos e cores diferentes, com atraso mínimo.

No entanto, Moreira (2008), afirma que existe uma relação direta do *Just in Time* ao Sistema de Produção Toyota (STP), porém acrescenta a este sistema administrativo de produção, forte vínculo com os sistemas de produção em massa de Henry Ford e os supermercados – ambos recursos norte-americanos, já que a busca desses sistemas por inovações nos processos anteciparam táticas típicas do JIT. Slack et al. (2010) acrescentam ainda que a busca estratégica da Toyota no Japão em aproximar de forma progressiva a

manufatura dos clientes e fornecedores com base no desenvolvimento de um conjunto de técnicas chegou-se ao atual JIT.

Por se tratar de uma expressão estrangeira de uso universal, usa-se o termo *Just in Time* mesmo nos livros e trabalhos em português sem precisar traduzi-lo, porém para melhor compreensão do assunto pode-se traduzir a expressão em português como “apenas no tempo”, “justamente no tempo” ou, preferivelmente, “na hora certa” (Moreira, 2008, p. 505).

Os objetivos que fundamentam o JIT são a qualidade e flexibilidade, sendo que estes exercem efeito secundário sobre a eficiência, a velocidade e a confiabilidade quando são estabelecidos no processo produtivo. Procura-se atingir esses objetivos por meio da redução de estoques, já que estoques maiores, que são utilizados para evitar interrupções no processo produtivo, podem camuflar problemas de produção como: problemas de qualidade, de quebra de máquina e de preparação de máquina (Corrêa & Corrêa, 2009). A redução dos estoques pelo JIT permite que esses problemas tornem-se visíveis e que a concentração e priorização dos esforços sejam eliminadas.

Segundo Moreira (2008, p. 507) “[...] as operações tradicionais de manufatura são sistemas do tipo ‘empurrado’[...]”. Esses sistemas trabalham com antecipação da produção para que não falem produtos quando a demanda solicitar, porém se a demanda não se materializa o resultado é a superprodução. Já o JIT trabalha com o sistema puxado, ou seja, são produzidos apenas produtos previamente solicitados. Para isso, a comunicação no sistema flui do cliente ou da última etapa de trabalho na linha produtiva, assim, cada parte do processo requisita apenas a quantidade necessária de produtos de forma prévia, desde a matéria-prima e os processos de produção, até os produtos acabados.

Dentre os vários tipos de sistemas em PCP ao nível de chão-de-fábrica, existe também o **Kanban**. Este “[...] subsistema do JIT é um método de autorização da produção e movimentação do material no sistema JIT [...] um marcador para controlar a ordem dos trabalhos em um processo seqüencial.” (Martins & Laugeni, 2005, p. 408).

Esse sistema tem como objetivo “[...] mostrar a necessidade de material, assegurando que cada componente seja produzido e entregue garantindo a fabricação ou montagem subseqüentes a tempo.” (Martins & Laugeni 2005, p. 408). Para isso, é preciso que as partes sejam puxadas em direção a linha final de montagem. Tanto pode utilizar cartões como *contêineres*, sinal, placa, ou outro dispositivo para realizar o controle físico da produção.

3. A INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Para estudar a otimização do processo produtivo na indústria de confecções através das técnicas do PCP, faz-se necessário conhecer as características e peculiaridades dessa indústria, bem como sua importância e representatividade na economia dos países e no cenário da indústria têxtil.

O setor têxtil representa, dentro do segmento industrial, uma das maiores porcentagens na formação da economia brasileira, gerando emprego e desenvolvimento ao país. Segundo pesquisa realizada por Andrade Junior (2007) a indústria têxtil é constituída na maioria por pequenas empresas que dão suporte às grandes indústrias, mas que conseguem responder bem ao mercado e manterem-se competitivas.

Diniz Filho (2010) confirma o sucesso do setor têxtil com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgados em janeiro de 2010. O setor representa 4,9% do total das Indústrias, em geral constituintes do PIB. Além disso, a Cadeia têxtil e de Confecção estão na 7ª posição do *ranking* que forma o PIB na área da Indústria de Transformação e se for levado em consideração o setor de calçados a porcentagem sobe para 6,8% e consequentemente a posição sobe para a 5ª mais importante.

Em Sergipe o setor têxtil e de confecção também representa grande importância para a economia local. Caracterizado pela tradição dos bordados no interior do Estado e pelo histórico das indústrias do ramo localizadas neste território, o segmento promove o desenvolvimento e a geração de renda.

Segundo o Núcleo Estadual de Arranjo Produtivo Local (APL-SE) (2008), o número de estabelecimentos do setor, em Sergipe, apresentou nos últimos anos um crescimento maior do que a média nacional. Os estabelecimentos formais cresceram aproximadamente 65% entre

2002 e 2006. No caso específico das confecções o aumento foi de quase 70% neste período, sendo responsável por esse crescimento o total de estabelecimentos formais.

Para Brito (2007) o Estado de Sergipe possui vantagens comparativas que possibilitam a concorrência do setor no mercado globalizado, sendo necessário apenas estimular as vantagens existentes e construir novas. São exemplos dessas vantagens a experiência no setor confirmada pelas unidades produtivas desde o início do século XX, caracterizando-se como Tradição em Sergipe; mão-de-obra qualificada; o estímulo ao aumento das exportações e a retração na entrada de tecidos importados no país através do impulso dado à essa cadeia produtiva após a mudança cambial de 1999; e a busca de indústrias dessa cadeia para o

deslocamento para a região Nordeste, já que nesta região há uma alta demanda por trabalho e a mão-de-obra é considerada barata.

Além dessas vantagens, a Indústria de Confecções e demais indústrias contam com o Plano de desenvolvimento de Sergipe, que segundo a Secretaria de Planejamento do Estado de Sergipe - SEPLAN (2008) proporciona aos novos investidores e também àqueles negócios já existentes que optarem pelo regime tributário Supersimples, investimentos com incentivos fiscais, cessão de terrenos e recursos de infra-estrutura. Esses benefícios têm prazo de 10 anos, podendo estender-se até 15 anos.

Essas vantagens colaboram para o sucesso do setor, o desenvolvimento da região, geração de emprego e renda no Estado. Além disso, enfatizam a necessidade do aprimoramento de técnicas e modelos de gestão apropriados ao segmento e desenvolvidos a partir das particularidades desse tipo de indústria.

4. METODOLOGIA

O presente estudo buscou analisar o Planejamento e Controle da Produção numa indústria de confecções no município de Itabaiana-SE, objetivando identificar como as técnicas utilizadas para o PCP podem otimizar o processo produtivo. Assim, quanto aos fins classificou-se como uma pesquisa exploratória, já que “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado [...]” (Vergara, 2006, p. 47).

Para Dantas (2005, p. 184) a pesquisa exploratória “[...] busca identificar e definir problemas, identificar variáveis relevantes e definir hipóteses [...] tem uma carga qualitativa grande, uma vez que é base para uma investigação mais detalhada de fenômenos diversos.”, ou seja, tal pesquisa condiz com os objetivos buscados por este estudo para solução do problema deste trabalho: *Como as técnicas utilizadas para o Planejamento e Controle da Produção (PCP) podem otimizar o processo produtivo de uma indústria de confecção no município de Itabaiana-SE?*

No que se refere aos meios de investigação que caracterizam os tipos de pesquisa, este trabalho classificou-se como bibliográfico, pois encontrou nos materiais já publicados sobre este assunto a base do referencial teórico desta pesquisa, e como estudo de caso, já que analisou o sistema PCP dentro de uma empresa específica do setor de confecção.

As pesquisas do tipo quantitativas “preveem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas.” (Chizzotti, 1998, p.52). Esse tipo de estudo tem por base as relações e cálculos estatísticos diferentemente das pesquisas qualitativas que não utilizam bases estatísticas para fazer a análise de seus dados. É o caso deste trabalho, sobre o sistema de PCP numa Indústria de Confeção, que foi baseado na abordagem qualitativa para compor sua metodologia de trabalho.

A subjetividade da pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador conciliar mais facilmente a teoria do estudo com o fenômeno pesquisado. Além disso, esse tipo de pesquisa é comumente bastante descritiva e fundamentada. Assim, estudar o PCP dentro do processo produtivo através do método qualitativo permitirá maior detalhamento dos fenômenos existentes no sistema e na produção.

O objeto de pesquisa deste trabalho é a Indústria de Confeção, componente do setor têxtil, para servir de análise do sistema de PCP dentro deste segmento. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, que terá como representante desse objeto de estudo em particular uma Indústria de Confeção localizada na cidade de Itabaiana-SE, pois de acordo com Michaliszyn e Tomasini (2007, p.51) o estudo de caso é um “estudo profundo e exaustivo de indivíduos e instituições em particular, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Trata-se justamente do propósito desta pesquisa, conhecer o ambiente produtivo desta indústria de confecção através de um estudo de seus processos. Quanto aos sujeitos da pesquisa, que segundo Vergara (2006, p.53) “[...] são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita [...]”, esta pesquisa fundamentou-se na contribuição das funcionárias envolvidas no processo produtivo, da pessoa responsável por toda coordenação da produção e do proprietário da empresa, totalizando 17 pessoas, e foi realizada no período de janeiro a abril de 2011.

Como instrumento de coleta dos dados referentes a esta pesquisa foram utilizados observação e a entrevista para alcance dos objetivos específicos deste trabalho: identificar a existência de um órgão específico para o PCP na empresa; identificar as principais técnicas utilizadas para o PCP na empresa; identificar a integração do PCP com as demais áreas da empresa; verificar como as técnicas utilizadas contribuem para o desempenho produtivo da organização. A utilização destes instrumentos de coleta de dados permitiu encontrar a resposta do problema desta pesquisa.

5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A EZATA Confecções é uma empresa do ramo têxtil, fundada em 2004, focada na confecção de moda adulta feminina nos tamanhos P, M e G, com vendas apenas no atacado dentro do Estado de Sergipe e regiões circunvizinhas, através de seus representantes. A proprietária começou no ramo de confecção de roupas quando ainda costurava num espaço reservado na casa de sua mãe contando apenas com 3 máquinas de costura. A produção era pequena e trabalhava-se com o varejo, a empresária não produzia em caráter de ateliê, em que o cliente escolhe o modelo e a costureira o faz sob medida.

As dificuldades iniciais do negócio giravam em torno da falta de capital próprio; pouca credibilidade junto aos fornecedores, por se tratar de uma empresa, na época, sem registro; e também por conta das inadimplências. De início, a empresa contava apenas com três máquinas para a produção. Porém, com o registro da empresa em janeiro de 2008 e o aumento da credibilidade junto aos fornecedores, foi possível adquirir mais maquinários, bem como maior crédito para aquisição de matéria-prima.

Em 2008 a Ezata Confecções passou a ocupar prédio próprio. Com o crescimento da Confecção, fez-se necessário ampliar o ambiente produtivo, assim a empresária comprou o terreno localizado ao fundo do prédio para a ampliação e em novembro de 2010 inaugurou o novo espaço. Atualmente, a empresa conta com um espaço de 264 m² na parte térrea e um depósito de aproximadamente 100m² no 1º andar do prédio. Possui 17 funcionários distribuídos entre vendas, corte, costura e acabamento das peças.

A empresária, juntamente com a gerente de produção, viajam em média 6 vezes por ano para eventos ligados à moda. Viajam em busca de tendências, cores, modelos, preparos e estilos que irão compor a moda na nova estação. Observa-se que a produção é preparada, geralmente, com quatro meses de antecedência para que a matéria-prima da produção esteja disponível no tempo certo. Como planos de curto a médio prazo, a empresária pretende instalar uma máquina de codificação em barras dos produtos; criar mais uma marca como estratégia para aumentar as vendas, assim como disponibilizar o espaço hoje ocupado pela residência da empresária para a sede da nova marca e escritório da empresa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A microempresa Ezata, a Indústria de Confecções objeto de estudo dessa pesquisa, não possui um órgão específico para o PCP na empresa. Assim como, em outras pequenas empresas existe certa dificuldade em contratar pessoal para cuidar de apenas um setor, desta forma a empresa pesquisada dividi as responsabilidades do Planejamento e Controle da Produção entre duas pessoas, a proprietária e diretora da empresa e a gerente de produção e responsável pelo corte, ambas realizam as atribuições do PCP a longo, médio e curto prazos.

As responsáveis pelo PCP, realizam o Planejamento e Controle da produção à longo, médio e curto prazos através de suas experiências em gestão adquiridas ao longo do tempo no ramo e nos respectivos cargos. Percebeu-se a aleatoriedade presente na tomada de decisões quanto ao processo produtivo da empresa, fato que se deve a falta de formalização dessas decisões, faz com que não exista uma padronização nos processos produtivos mais simples, no planejamento a longo prazo, em processos de compras de matérias e em estoques.

Não são utilizadas técnicas específicas para o PCP da empresa, já que as duas responsáveis pelas atribuições do Planejamento e Controle da Produção na empresa desconhecem as técnicas de PCP. No entanto, foi percebido que a organização preocupa-se com questões produtivas, como evitar o desperdício, que enquadra-se nos princípios do *Just in time*, por exemplo.

A integração do PCP com as demais áreas da empresa é positiva. O Planejamento e o Controle da Produção integram-se positivamente com a área comercial, financeira, produtiva, compras, qualidade e manutenção, somente a gestão de Recursos Humanos representa um gargalo para o PCP, pois a mão-de-obra qualificada é um recurso de difícil acesso.

A indústria de confecções pesquisada não possui um órgão específico de PCP, no entanto, suas atividades são atribuídas aos responsáveis pelo PCP da empresa, a Diretoria e a Gerência de Produção (cargos assim classificados pelo pesquisador). O Planejamento e o Controle da produção são realizados de acordo com a experiência adquirida pela proprietária da empresa e pela funcionária do corte, já que ambas assumem o PCP como Diretora e Gerente de Produção, respectivamente. Observou-se que a empresa não utiliza e desconhece as técnicas de Planejamento e Controle da Produção, no entanto as funções de responsabilidade do PCP são realizadas, mesmo que aleatoriamente e sem formalidades, de forma integrada com as demais áreas da empresa, pois a proprietária busca colocar os interesses da empresa sempre em conformidade com a realidade produtiva da mesma. Apenas

a área de Recursos Humanos representa um obstáculo ao PCP devido ao problema da falta de mão-de-obra especializada.

Desta forma, a otimização do processo produtivo da indústria de confecções pesquisada pode sim acontecer com a adoção de técnicas que melhorem o planejamento e controle da produção (PCP), já que esta empresa mostrou-se bastante preocupada com o desenvolvimento geral da empresa, e principalmente do processo produtivo. No entanto, foi possível perceber que as preocupações por parte dos responsáveis pelo PCP da empresa giram em torno de evitar o desperdício, investir em maquinário, buscar inovações na área, sem, porém, investir no aprimoramento da gestão produtiva. A utilização de técnicas ou filosofias, como o *Just in time* que se adéqua bem à indústria de confecções, possibilitariam a empresa melhorias na eficiência de seu processo produtivo, já que a eficácia da mesma mostrou-se inegável.

7. CONCLUSÕES

O presente estudo mostrou a importância da utilização de técnicas que melhoram o desenvolvimento do Planejamento e Controle da Produção na indústria de confecções, bem como a importância do setor de confecções para o desenvolvimento econômico do país através dessa atividade industrial.

Ao pesquisador, com este trabalho monográfico e o estudo de caso realizado, foi possível vivenciar os conhecimentos teóricos adquiridos durante sua graduação, assim como aproximar-se um pouco mais da Administração da Produção e da pesquisa, já que estas instigam no pesquisador especial interesse.

Percebeu-se que a empresa objeto de estudo desta pesquisa, além de permitir a realização deste trabalho em suas dependências, mostrou-se bastante favorável a aplicação do estudo, bem como incentivadora do desenvolvimento empresarial local através da parceria empresa/universidade. Com os resultados aqui encontrados, objetivou-se contribuir com o aprimoramento das técnicas de gestão da empresa, sugerindo-lhes o aperfeiçoamento administrativo organizacional.

Assim, foi alcançado o objetivo deste trabalho, pois as informações coletadas e os resultados encontrados apresentaram as possibilidades de otimizar o processo produtivo da empresa pesquisada com o uso das técnicas de PCP, fica a contribuição desta pesquisa como inspiração para novos estudos dentro do ambiente acadêmico. A Administração da Produção é, certamente, uma das áreas da Administração com inúmeros temas e assuntos ricos a serem pesquisados, com possíveis novas e significativas informações para a área. Nesse sentido, sugere-se:

- Uma pesquisa com mais empresas como estudo de caso, para comparar a utilização das técnicas de PCP no setor;
- A identificação das principais dificuldades produtivas encontradas nas indústrias de confecções, principalmente nas microempresas;
- Um estudo focado na utilização da filosofia *Just in time* nas indústrias de confecções;
- A elaboração de uma pesquisa para mensuração dos tempos produtivos na indústria de confecções;
- O desenvolvimento de uma pesquisa comparativa entre a escassez de mão-de-obra no setor e seus impactos na produção.

8. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. (2010) Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas.

ANDRADE JÚNIOR, A. C. (2007). Demanda e capacitação de mão-de-obra: Um estudo de caso das microempresas de confecções do município de Lagarto/SE. Universidade Federal de Sergipe, Monografia de Graduação. São Cristóvão.

APL-SE, Núcleo Estadual de Arranjo Produtivo Local. (2008) Plano de desenvolvimento do arranjo produtivo de confecções e artesanato de bordado do sul e centro-sul. <http://www.neapl.sedtec.se.gov.br/modules/wfdownloads/index.php>

BRITO, L. M. M. (2010) Arranjo Produtivo de confecções e artesanato – Diagnóstico participativo setorial. <http://linux.alfamaweb.com.br/tobias/forum_diagnostico.php>

CHIZZOTTI, A. (1998) Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez.

CORREIA, Henrique L.; CORREIA, Carlos A.(2009) Administração da produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas.

DANTAS, E. B. (2005) Marketing descomplicado. Distrito Federal: SENAC, 2005.

DINIZ FILHO, A. (2010) Indústria Têxtil e de Confecção: Emprego e Renda para o Brasil. http://www.guiatextil.com/site/noticias/economia/industria_textil_e_de_confeccao_emprego_e_renda_para_o_brasil

MARTINS, P. G. & LAUGENI, F. P. (2005) Administração da produção. São Paulo: Saraiva.

MICHALISZYN, M. S. & TOMASINI, R. (2008) Pesquisa: Orientações e Normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. Petrópolis, RJ: Vozes.

MOREIRA, D. A. (2008) Administração da produção e operações. São Paulo: Cengage Learning.

ROQUE, E. G. O. A. (2009) PCP - Planejamento e Controle da Produção ou PPCP – Planejamento, Programação e Controle da Produção? <http://www.racine.com.br/portal-racine/setorindustrial/manufatura/pcplanejamento-e-controle-da-producao-ou-ppcp-planejamento-programacao-e-controle-daproducao>

SEPLAN, Secretaria de Desenvolvimento do Estado de Sergipe. (2008) Incentivos fiscais e infraestrutura para atrair mais empresas. <http://www.seplan.se.gov.br/modules/news/article.php?storyid=274>.

SEVERO FILHO, J. (2006) Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing. Rio de Janeiro: E-papers.

SLACK, N. et al.(2007) Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, N. et al.(2010) Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. (2006) Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

VOLLMANN, T. et al.(2005) Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Bookman.